

La gestion de la relève

On dit souvent qu'il est généralement beaucoup plus efficace et rentable pour une entreprise de retenir et développer son personnel que de recruter de nouveaux employés. Cet énoncé prend tout son sens, surtout dans un monde où la rareté de main-d'œuvre qualifiée se fait de plus en plus grande. C'est pourquoi qu'en matière de relève on parle plus que de planification de la relève mais plutôt d'une démarche beaucoup plus globale axée sur le développement des talents.

Mais qu'est-ce que la *gestion de la relève* ?

Ultimement il s'agit pour une entreprise de s'assurer d'avoir en tout temps les bonnes ressources dans les postes et les secteurs les plus stratégiques pour son développement et sa croissance. Un défi de taille qui comporte quelques étapes.

D'abord comprendre les enjeux d'affaires

La gestion de la relève passe d'abord par la compréhension des priorités d'affaires de l'entreprise, tant actuelles que futures et par l'identification des secteurs-clés qui supporteront ses stratégies d'affaires. Ces informations permettent d'identifier les postes essentiels ou les plus critiques à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation.

Faire l'inventaire des talents

Une bonne connaissance des ressources en place mais aussi des compétences requises pour prendre la relève des postes-clés fait aussi partie des étapes essentielles de la gestion de la relève. Ces données permettent à l'entreprise d'aligner ses stratégies de ressources humaines avec ses besoins réels. On parle entre autres, de l'évaluation des ressources, du recrutement des compétences manquantes, du développement des talents et de la rétention des employés.

Prioriser le développement et la rétention des talents

Le développement des talents se retrouve au cœur de la gestion de la relève tout en étant souvent le maillon faible de ce processus. En effet les gestionnaires sont parfois dépourvus face à la responsabilité de développer leur personnel. Pourtant des sondages révèlent qu'une des motivations premières des générations X et Y envers le travail est la possibilité d'apprendre et de se développer.



Des approches plus personnalisées pour développer les talents sont une des clés pour attirer et retenir les ressources compétentes. On parle ici d'assignations temporaires à des postes comportant des responsabilités différentes ou élargies et de formation par l'action où, par exemple, on assigne l'employé à un projet visant à résoudre une problématique importante pour l'entreprise.

On parle également de démarches de coaching avec un coach professionnel, formé et certifié ou de mentorat par une personne plus expérimentée. Les moyens sont variés mais doivent être adéquatement utilisés si on veut atteindre les buts visés.

Des stratégies gagnantes pour une implantation réussie

Pour que la gestion de la relève soit utile et rentable pour l'organisation, il est souhaitable d'adopter certaines pratiques gagnantes. Outre l'engagement des dirigeants et l'implication active du chef de l'entreprise, voici les plus importantes à mon avis :

- Rendre imputables tous les gestionnaires du développement de la relève;
- Implanter des processus et des outils simples et adaptés à la taille et à la culture organisationnelle et les intégrer aux autres systèmes de gestion des ressources humaines;
- Axer la démarche sur des actions concrètes pour planifier et développer la relève incluant des mécanismes de suivi rigoureux;
- Choisir les moyens de développement les plus appropriés en fonction des objectifs d'apprentissage (formation, assignation, coaching, mentorat, etc.);
- Et finalement supporter les individus dans l'atteinte de leurs objectifs de développement. Ça passe entre autres par de l'encadrement, mais également par du temps alloué pour les activités de perfectionnement.

En bref, un avantage compétitif pour l'organisation

Les entreprises qui accordent une grande importance à la gestion et au développement de la relève et qui mettent en place des stratégies proactives, réussissent plus facilement à attirer et retenir des ressources compétentes, mobilisées à contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires de leur organisation.

Francine Choinière, MBA, CRHA

Février 2008